



ՀՀ տարածքային
կառավարման և
ենթակառուցվածքների
նախարարություն



Implemented by

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



ՀՀ պետական
կառավարման
ակադեմիա



ԱՎԱԳԱՆՈՒ ԱՆԴԱՄՆԵՐԻ ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ԿԱՐԻՔՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ ԵՎ ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ

ՄՈԴՈՒԼ 5.

Համայնքի զարգացման ռազմավարական
պլանավորում



ԹԵՄԱՆԵՐԸ

ԹԵՄԱ 1.

Համայնքի ռազմավարական
զարգացման և պլանավորման
գործընթացները

ԹԵՄԱ 2.

Համայնքի իրավիճակի գնահատում
և հիմնախնդիրների բացահայտում,
համայնքի ուժեղ և թույլ կողմերի,
հնարավորությունների և
վտանգների վերլուծություն

ԹԵՄԱ 3.

Համայնքի հնգամյա զարգացման և
տարեկան աշխատանքային ծրագրի
մշակման, քննարկման, ընդունման և
կատարման ընթացակարգերը

ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՀԱՍԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Ռազմավարություն

համայնքի քաղաքականությունների, նպատակների և ծրագրերի ամբողջություն, որոնք ցույց են տալիս, թե ի՞նչ պետք է անել համայնքի ցանկալի ապագային հասնելու համար

Ծրագիր

Ժամանակի և տարածության մեջ նախատեսվող միջոցառումների համալիր, որը բնութագրվում է հիմնավորվածությամբ, հստակ ձևակերպված նպատակներով և խնդիրներով, սպասվող վերջնական արդյունքներով, համադրելի է որոշված ռեսուրսների հետ

ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՀԱՍԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Ռազմավարական
ծրագիրը

համայնքի ապագայի մասին երկարաժամկետ
պատկերացումներն են կամ տեսլականը և պարունակում է այն
արդյունքները, որին ձգտում են տեղական
ինքնակառավարման մարմինները

Տեսլական

ինչպիսի՞ն կլինի համայնքը հեռավոր ապագայում, երբ
հաջողությամբ իրականացնի իր ռազմավարությունը և հասնի
նախատեսված նպատակներին ու արդյունքներին

ՏԵՍԼԱԿԱՆ

- ❖ Ինչպիսի՞ համայնք ենք ուզում ունենալ ապագայում:
- ❖ Ի՞նչ արժեքներ են մեզ համար կարևոր (օր.՝ կրթություն, բնապահպանություն, ժողովրդագրական վիճակի բարելավում, միասնականություն):
- ❖ Ինչպե՞ս ենք պատկերացնում մեր համայնքի ապագա կյանքը՝ տնտեսությունը, ենթակառուցվածքները, ծառայությունների ոլորտը և ալն:

ԹԵՄԱ 1.

**Համայնքի ռազմավարական
զարգացման և պլանավորման
գործընթացները**

Կառավարումը՝

որոշակի գործիքների օգտագործմամբ նյութական, մարդկային, ֆինանսական և այլ ռեսուրսների վրա ազդելով, կազմակերպության (համայնքի) նպատակներին հասնելն է:

Այդ գործիքները մենեջմենթի տեսության մեջ հայտնի են որպես կառավարման գործառույթներ:

Դրանք են՝

- պլանավորումը,
- կազմակերպումը,
- առաջնորդումը (ղեկավարումը),
- վերահսկողությունը:

Եթե ռազմավարությունը **պլան է կամ ճանապարհային քարտեզ**, ապա կառավարումը **գործիք է այդ պլանը կյանքի կոչելու համար:**

Պլանավորումը ենթադրում է **անցյալի** (նախորդ տարիների գործունեության) ուսումնասիրության և **ներկա** արտաքին ու ներքին իրավիճակների վերլուծության հիման վրա **ապագայի** իրագործելի նպատակների առաջադրում:

Նախորոք ընդունված
որոշումներ

Ի՞նչ պետք է
անել

Ինչպե՞ս պետք
է անել

Ե՞րբ պետք է
անել

Ո՞վ է
կատարելու

Պարզել արդեն նվաճված
մակարդակը

Որոշել զարգացման
նպատակը և խնդիրները

Հստակեցնել սահմանված
նպատակին հասնելու
ուղիները, մեթոդները և
ռեսուրսները

Պլանավորման ձևերն ըստ
մասշտաբայնության և գործողության
ժամանակի

Ռազմավարական
(երկարաժամկետ)
5,10,15,20 ՏԱՐԻ

Մարտավարական
(միջնաժամկետ)
3,5 ՏԱՐԻ

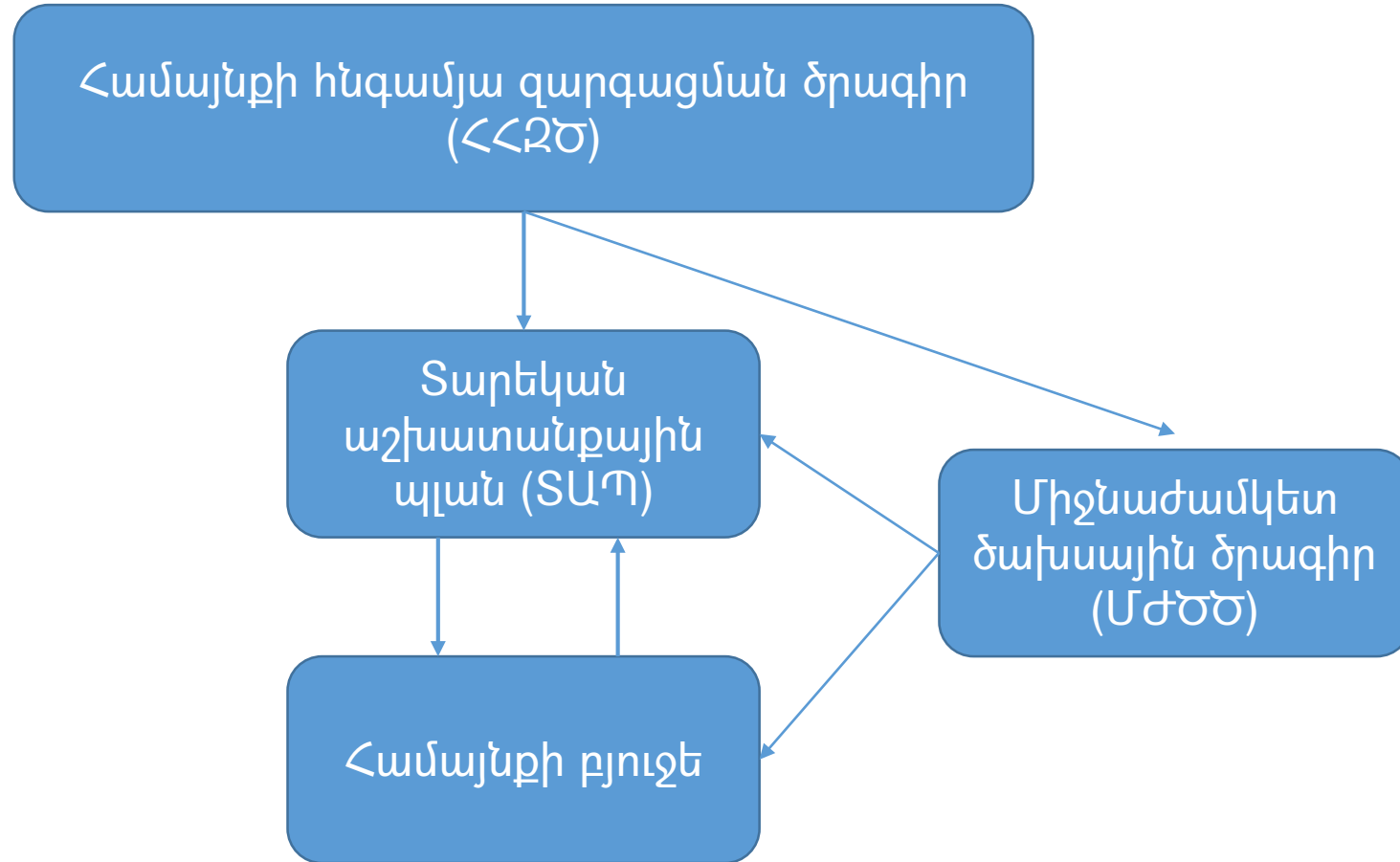
Ընթացիկ
(կարճաժամկետ)
1 ՏԱՐԻ

Համայնքի
հնգամյա
զարգացման
ծրագիր

Միջնաժամկետ
ծախսերի ծրագիր

Տարեկան
աշխատանքային
պլան

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՀՆԳԱՄՅԱ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ԵՎ ԲՅՈՒՋԵԻ ԿԱՊԸ



Ռազմավարական պլանավորման հիմնական փուլերը

- **Ջննեկ միջավայրը:** Ինչպիսի՞ն է համայնքի ներկա իրավիճակը: Ի՞նչ գործունեություն է ծավալում ներկա տեղական իշխանությունը:
- **Սահմանել համայնքի արժեքները:** Ի՞նչ են մտածում մարդիկ համայնքի մասին: Ո՞ր արժեքներն են ամենակարևորն ըստ նրանց կարծիքի:
- **Պատկերացում ստեղծել ապագայի վերաբերյալ:** Ինչպիսի՞ն պետք է լինի համայնքն ապագայում:
- **Սահմանել հեռանկարային նպատակները:** Ի՞նչ փոփոխություններ են անհրաժեշտ համայնքի ցանկալի ապագային հասնելու համար:
- **Մշակել գործողություններ և որոշել ո՞վ պետք է իր վրա վերցնի պատասխանատվությունը:**
- **Իրագործել գործողությունների պլանը:** Ի՞նչ անհրաժեշտ քայլեր պետք է ձեռնարկվեն: Ինչպե՞ս պետք է վերահսկել և պահպանել առաջընթացը:

Սոցիալ-տնտեսական
իրավիճակի
վերլուծության

Արդյունք

Համայնքում առկա
հիմնախնդիրների
բացահայտման

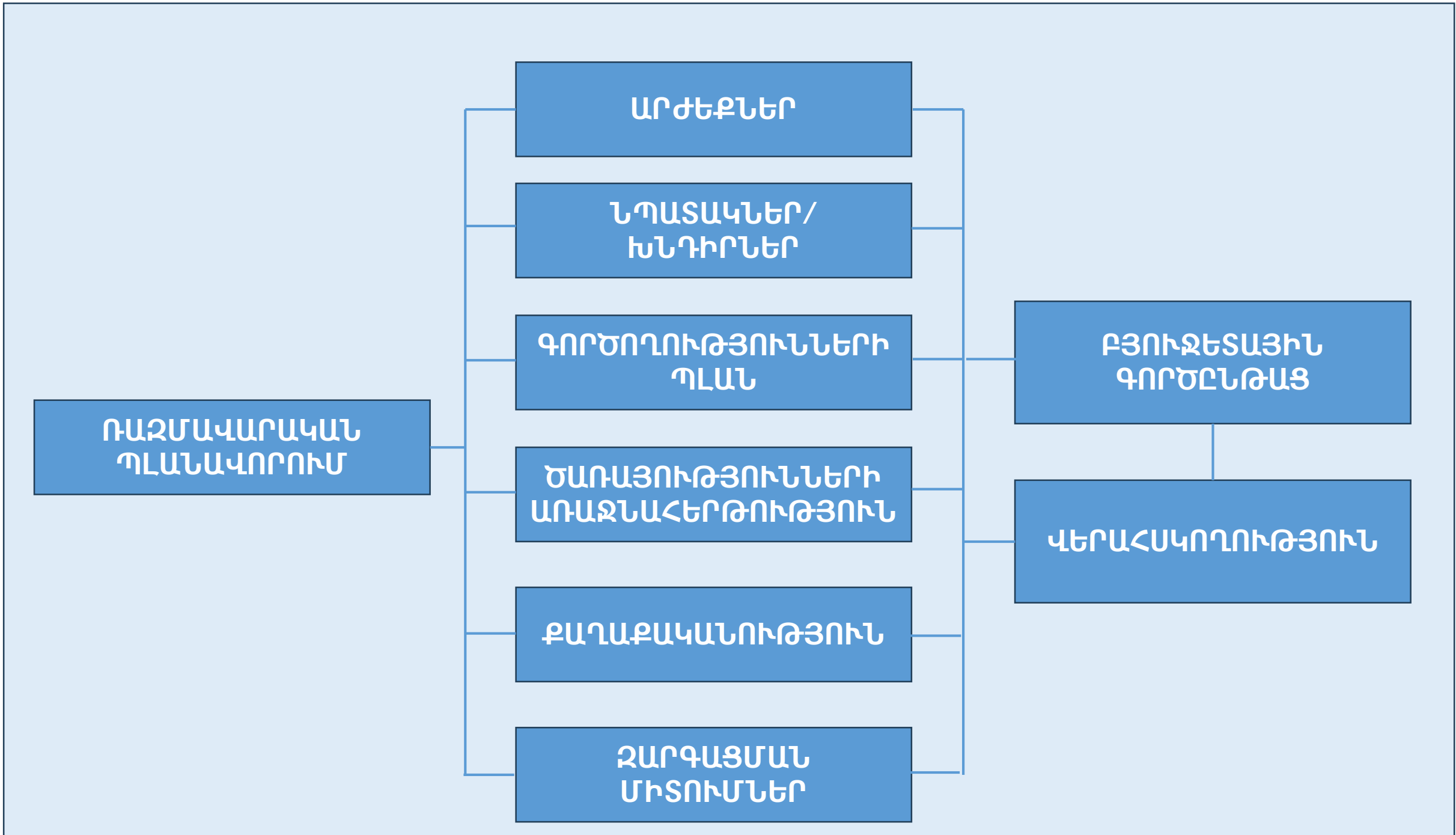
Արդյունք

Փրամամագան,
տնտեսական, բնական և
մարդկային
ռեսուրսների
բնակարան

Արդյունք

Համայնքի
հնգամյա
զարգացման
ծրագիր

Ռազմավարական
կտրվածքով
համայնքի
հնարավորություն-
ների շրջանակ-
ներում իրագործելի
պարտադիր
խնդիրների
արդունավետ լուծում



Տեղական ինքնակառավարման քաղաքականությունն արտահայտվում է.

Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագրում,

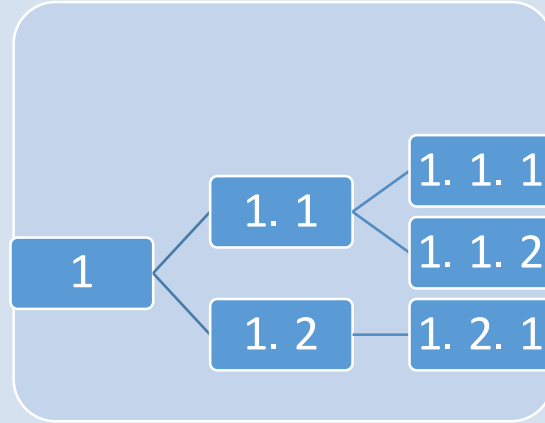
Միջնաժամկետ ծախսերի ծրագրում,

Տարեկան աշխատանքային պլանում,

Բյուջեում

և այլ ռազմավարական փաստաթղթերում:

ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄԸ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ Է ԵՐԲ.



- ✓ ի՞նչ պետք է արվի,
- ✓ ինչպե՞ս պետք է արվի
- ✓ ո՞վ պետք է անի



Մասնակցա- յին է

(իրականացվում է որոշում կայացնողների և բնակիչների սերտ համագործակցությամբ)

Համաձայնեց- ված է

(նպատակների առաջադրումն ու կոնկրետ խնդիրների ձևակերպումը պետք է արտացոլի հանրապետական և մարզային ծրագրերով նախատեսվող, համայնքին առնչվող՝ իրականացվելիք միջոցառումների համալիրը)

Ամբողջական է (համատեղվում է ներքևից վերև և վերևից ներքև մտածելակերպը)

Փոփոխվող է
(ընդունվում է, որ համակարգերը և նրանց միջավայրերը շարունակաբար փոփոխվում են, և ոչ մի պլան չի պահպանում իր արժեքը երկար ժամանակի ընթացքում)



Ունի հստակ սահմանված նպատակներ

(Կոնկրետ, չափելի արդյունքներ)

Հաշվառված են ռիսկերը

(Հաշվի են առնվել հնարավոր խոչընդոտները և դրանց հաղթահարման ուղիները)

Ենթարկվում է մշտադիտարկման

(Իրականացման ընթացքը՝ մշտական հսկողություն և գնահատում)

Արդյունքային է

(Ստացված արդյունքները համապատասխանում են սահմանված նպատակներին)

Համայնքի
ղեկավար

Համայնքի
ավագանի

ՀՀԶԾ

Մշակում և
ներկայացնում է իր
լիազորություններն
ստանձնելու
օրվանից հետո՝ **չորս
ամսվա ընթացքում**

Քննարկում և
ընդունում է նիստին
ներկա ավագանու
անդամների
**ծայների կեսից
ավելիով**

Համայնքի ղեկավարը մշակում և կազմում է համայնքի սեփականություն
հանդիսացող **շենքերի ու շինությունների կառավարման
ամենամյա և հնգամյա ծրագրերը,**
որոնք կազմում են ՀՀԶԾ-ի բաղկացուցիչ մասը, և դրանք ներկայացնում
համայնքի ավագանու հաստատմանը:

Համայնքի ղեկավարը մշակում և կազմում է համայնքի սեփականություն
հանդիսացող **հողերի կառավարման ամենամյա և հնգամյա
ծրագրերը,**
որոնք կազմում են համայնքի ՀՀԶԾ-ի բաղկացուցիչ մասը, և դրանք
ներկայացնում համայնքի ավագանու հաստատմանը:

ԱՎԱԳԱՆՈՒ ԱՆԴԱՄՆԵՐԸ
ԱԿՏԻՎ ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ
ԵՆ ՈՒՆԵՆՈՒՄ ՀՀԶԾ, ՄԺԾԾ, ՏԱՊ ԵՎ ԲՅՈՒՋԵԻ ՆԱԽԱԳԾԵՐԻ՝

ՄՇԱԿՄԱՆ ՆԱԽԱՊԱՏՐԱՍՏԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔՆԵՐԻՆ

ԿԱԶՄՄԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔՆԵՐԻՆ

ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԼՍՈՒՄՆԵՐԻՆ ԵՎ ՔՆՆԱՐԿՈՒՄՆԵՐԻՆ

ՓՈՓՈԽՄԱՆ ԵՎ ԼՐԱՄՇԱԿՄԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔՆԵՐԻՆ

ԱՎԱԳԱՆՈՒ ԻՐԱՎԱՍՈՒ ՄՇՏԱԿԱՆ ՀԱՆՁՆԱԺՈՂՈՎՈՒՄ
ՔՆՆԱՐԿՈՒՄՆԵՐԻՆ

ԱՎԱԳԱՆՈՒ ՆԻՍՏՈՒՄ ՔՆՆԱՐԿՄԱՆ ԵՎ
ԸՆԴՈՒՆՄԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔՆԵՐԻՆ

ՀՀԶԾ-ում փոփոխություններ կամ լրացումներ կարող են առաջարկվել համայնքի ղեկավարի կամ համայնքի ավագանու անդամների՝ օրենքով սահմանված թվի առնվազն մեկ երրորդի կամ մշտական հանձնաժողովների կողմից՝ **հաշվետու տարում համայնքի տարեկան աշխատանքային պլանի իրականացման վերաբերյալ հաշվետվությունը համայնքի ղեկավարի ներկայացնելուց հետո՝ մեկ ամսվա ընթացքում:**

Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագրի գործողության
ժամկետի ընթացքում համայնքի ավագանու անդամների
ընտրություն կայանալու դեպքում ավագանու լիազորություններն
ստանձնելուց հետո՝ եռամսյա ժամկետում, համայնքի
ավագանու անդամների՝ օրենքով սահմանված թվի **առնվազն**
մեկ երրորդի կողմից կարող են առաջարկվել հնգամյա
զարգացման ծրագրում փոփոխություններ կամ լրացումներ:

Կարևոր է հիշել, որ ...

Համայնքի ղեկավարի կողմից մեկ ամսից ավելի իր ծառայողական պարտականությունների կատարման անհնարինության դեպքում մինչև դրա առաջացնող հանգամանքների վերացումը նրա լիազորությունների կատարումը դրվում է համայնքի ղեկավարի տեղակալի վրա:

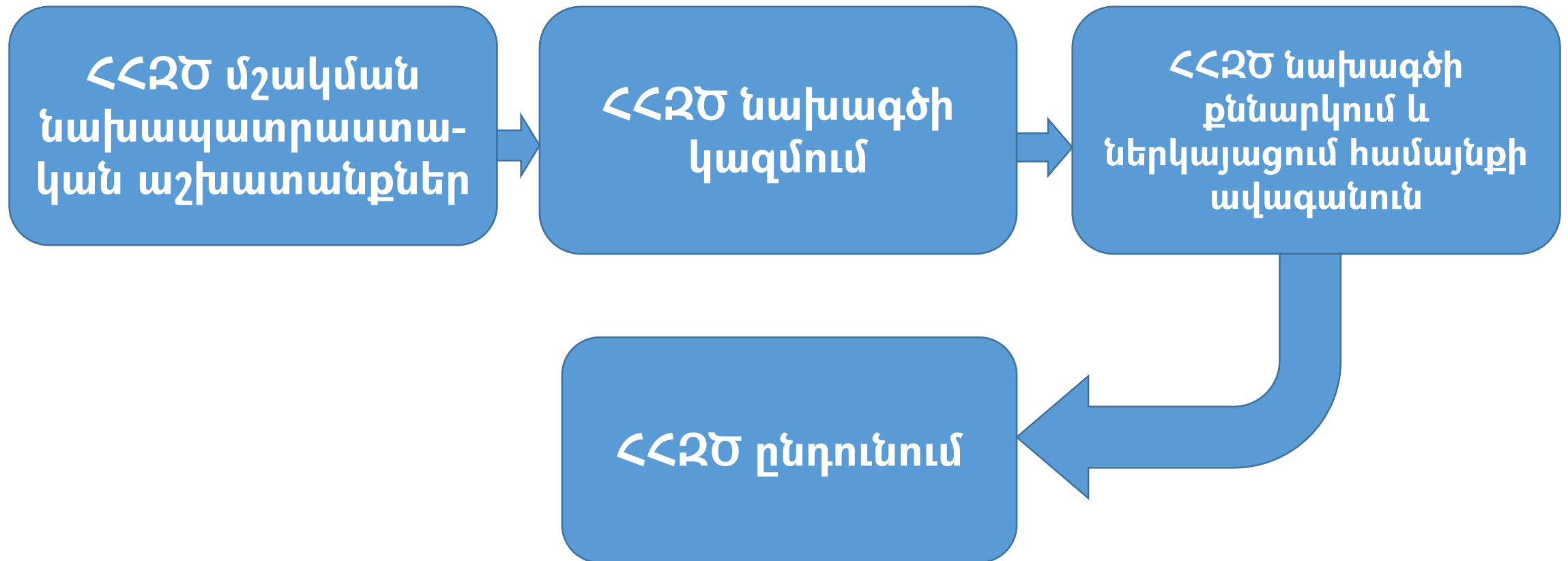
Համայնքի ղեկավարի տեղակալի պաշտոնը թափուր լինելու պարագայում ավագանու նիստ հրավիրելու և վարելու պարտականությունները դրվում են համայնքի ավագանու՝

տարիքով ավագ անդամի վրա:

Այդ ընթացքում համայնքի ավագանու նիստի օրակարգում չեն կարող ընդգրկվել

ՀՀԶԾ-ի, համայնքի միջնաժամկետ ծախսային ծրագրի, բյուջեի, ՏԱՊ-ի նախագծերը, ինչպես նաև ավագանու նիստի ընթացքում չեն կարող ներկայացվել համայնքի ղեկավարի՝ օրենքով նախատեսված հաշվետվությունները:

ՀՀԶԾ-ի մշակման, քննարկման և հաստատման գործընթացի փուլերը



ԹԵՄԱ 2.

**Համայնքի իրավիճակի գնահատում
և հիմնախնդիրների բացահայտում,
համայնքի ուժեղ և թույլ կողմերի,
հնարավորությունների և
վտանգների վերլուծություն**

Համայնքի իրավիճակի ճիշտ վերլուծության և գնահատման համար

շատ կարևոր է համայնքի վերաբերյալ համապարփակ տեղեկատվության առկայությունը համայնքապետարանի աշխատակազմի տեղեկատվական շտեմարաններում և համակարգերում:

Անհրաժեշտ է պարբերաբար (յուրաքանչյուր տարի առնվազն մեկ անգամ)

Կատարել առկա տեղեկատվության ճշգրտումներ և լրացումներ՝
թարմացնելով համայնքի տեղեկատվական շտեմարանների տվյալները:

Այդ հարցում համայնքապետարանի աշխատակազմը
կարող է համագործակցել ՀՀ վիճակագրական կոմիտեի
համապատասխան տարածքային ստորաբաժանման, ինչպես նաև
տեղեկատվության այլ աղբյուրների հետ:

**Իրավիճակի վերլուծության համար պակաս կարևոր չէ նաև
համայնքի բնակիչների շրջանում հարցումների
կազմակերպումը, ինչը հնարավորություն կտա բացահայտելու
բնակիչների վերաբերմունքն ու մոտեցումները համայնքի
խնդիրներին, ինչպես նաև պարզելու նրանց ցանկություններն
ու հուզող խնդիրները:**

Համայնքի իրավիճակի գնահատման և վերլուծության համար

առանձին և հատուկ ուշադրություն պետք է դարձվի

**համայնքի ֆինանսական վիճակի վերլուծությանը և ֆինանսական
կանխատեսումներին:**

Պետք է վերլուծվի բյուջեի եկամտային ու ծախսային ուղղությունները,
եկամտի այլ աղբյուրները,

կատարվի դրանց կանխատեսումները գալիք տարիների համար և
արդյունքները փաստաթղթավորված տեսքով ներկայացվի ԽՄ-ին:

**Համայնքի կայուն զարգացումն ապահովող
միջոցառումների մշակման և իրատեսական
արդյունքների թիրախավորման համար
կարևոր մեթոդ է հանդիսանում համայնքի ՈւժՀՎ
(SWOT) վերլուծությունը:**

Ուժեղ և թույլ կողմերը **ներքին գործոններ** են (համայնքի կառուցվածն է, միջկառուցվածքային փոխհարաբերությունները, նյութական, ֆինանսական ու մարդկային ռեսուրսները, տեխնոլոգիաները, տեխնիկական միջոցները, համայնքային ենթակայության օբյեկտները և այլն), մինչդեռ հնարավորություններն ու սպառնալիքները **արտաքին գործոններ** են (համայնքի ժողովրդագրական միտումները, բնակչության պահանջները. տնտեսական միտումները, արտաքին գործոնները և այլն):



	Ուժեղ կողմեր (S)	Թույլ կողմեր (W)
Հնարավորություններ (O)	Ինչպե՞ս օգտագործել ուժեղ կողմերը՝ արտաքին միջավայրում առկա հնարավորություններն իրացնելու համար Օրինակ՝ Օդանավակայանի և երկաթգծի առկայությունը (S) կարող է նպաստել զբոսաշրջության արագ տեմպերով զարգացմանը (O)	Ինչպե՞ս կարող են թույլ կողմերը խանգարել օգտվել հնարավորություններից Օրինակ՝ անբավարար ենթակառուցվածքները (W) կարող են լուրջ խնդիր հանդիսանալ զբոսաշրջության զարագացման համար (O)
Ռիսկներ (T)	Ինչպե՞ս օգտագործել ուժեղ կողմերը՝ սպառնալիքները կանխելու համար Օրինակ՝ Օդանավակայանի և երկաթգծի առկայությունը (S) կարող է նպաստել զբոսաշրջության կամ տնտեսության արագ տեմպերով զարգացմանը, ինչը կհանգեցնի աղքատության մակարդակի նվազման (T)	Ինչպե՞ս են թույլ կողմերը ուժեղացնում սպառնալիքները Օրինակ՝ անբավարար ենթակառուցվածքները (W) հանգեցնում է աղքատության մակարդակի աճին (T)

Ուժեղ կողմեր

- համայնքի աշխարհագրական դիրք
- համայնքի բարենպաստ կլիմա, գեղատեսիլ բնություն, ջրի աղբյուր
- համայնքի բնակավայրերին հարակից անտառամերձ գոտիների առկայություն
- համայնքի բոլոր բնակավայրում հանրակրթական դպրոցների և բուժական կաբարձական գործող կետերի առկայություն
- բարվոք վիճակում գտնվող ենթակառուցվածքներ (ճանապարհ, տրանսպորտային ցանց, հեռահաղորդակցություն, ջրամատակարարում, ոռոգման ներհամայնքային համակարգ և այլն),
- բարվոք վիճակում գտնվող հիմնական միջոցներ (արտադրամաս, մեքենաներ, սարքեր և գործիքներ)
- համայնքի տարածքում նշանավոր վանական համալիրների, պատմամշակութային հուշարձանների (եկեղեցիներ, մատուռներ, ամրոցներ, գյուղատեղիներ) առկայությունը
- ձևավորված համագործակցության փորձ և միջազգային կապեր
- բանիմաց աշխատուժի առկայություն

Թույլ կողմեր

- ֆինանսական ռեսուրսների սակավությունը
- համայնքի կախվածությունը որոշակի մեկ կամ խիստ սահմանափակ թվով արդյունաբերական կամ գյուղատնտեսական արտադրանքից (օրինակ՝ հանքարդյունաբերություն կամ մեկ տեսակի միրգ/բանջարեղեն
- մեծածախ և մանրածախ առևտրի խոշոր հանգույցների շուկաների բացակայություն
- միջբնակավայրային և ներբնակավայրային ճանապարհների և փողոցների անբարեկարգ վիճակ
- համայնքի բոլոր բնակավայրերում խմելու ջրի ջրամատակարարման ենթակառուցվածքների ոչ բարվոք վիճակը և ջրամատակարարման ոչ բավարար մակարդակ
- համայնքում աշխատատեղերի խիստ պակաս, գործազրկության բարձր մակարդակ

(նաև՝ կարող է լինել ուժեղ կողմերի հակառակը)

Հ ն ա ր ա վ ո ր ո թ յ ո լ ն ն ե ր

- հիմնական շուկաներին և տրանսպորտային հանգույցներին հեշտ հասանելիություն
- համայնքի տարածքին մոտ գտնվող հիմնական ենթակառուցվածքներ
- համայնքում գյուղատնտեսության զարգացման համար առկա հողային բավականին մեծ ռեսուրսների առկայություն
- արդյունաբերության, գյուղատնտեսության, տրանսպորտի և այլ ճյուղերի զարգացման միտումներ
- Համայնքի ընդգրկվածությունը պետական/միջազգային ծրագրերում
- համայնքի տարածքում գործող խոշոր արդյունաբերական ձեռնարկություններ, այլ հիմնարկներ
- ՏԻՄ-երի ինքնուրույնության մակարդակի բարձրացում՝ մշակելով և իրականացնելով նպատակամետ ու արդյունքահեն համայնքային քաղաքականություններ, ռազմավարություններ և ծրագրեր
- համայնքի տարածքում տնտեսական գործունեության խրախուսմանն ուղղված հնարավորությունների մեծացումը՝ կապված համայնքի սեփականություն համարվող հողային, գույքային և ֆինանսական ռեսուրսների բազային ծավալների մեծացման և դրանց նպատակային օգտագործման հետ
- նախկին փոքր համայնքներում փոշիացած մարդկային, գույքային ու ֆինանսական ռեսուրսների համախմբում և օրենքով ՏԻՄ-երին վերապահված սեփական լիազորությունների ամբողջական ու լիարժեք իրականացում
- ՔՀՄՀ-ից որակյալ մասնագետների հոսքի խթանում համայնքապետարանի աշխատակազմ և համայնքային կազմակերպություններ՝ հնարավորինս բարձրացնելով համայնքային ծառայողների և այլ աշխատողների աշխատավարձերի դրույքաչափերը
- համայնքի բյուջեի սեփական եկամուտների հավաքագրման մակարդակի բարձրացում՝ ի հաշիվ ավելի որակյալ մասնագետների աշխատանքի, տեղեկատվական արդի համակարգերի ներդրման և արդյունավետ շահագործման
- որևէ հիմնական արտադրանքի բարի համբավ (օրինակ՝ Սիսիանի գառ, Գորիսի լոբի, Թալինի միրգ և այլն):

Վ տ ա ն գ ն ե ր (ս պ առ ն ա լ ի ք ն ե ր)

- կենսական նշանակություն ունեցող համաձայնագրերի և գործընկերների պակաս աշխատակազմի հոսունություն
- համայնքում որակյալ աշխատուժի պակաս
- տեղական ինքնակառավարման հանդեպ բնակչության անտարբերություն
- համայնքի հիմնական արդյունաբերական կամ գյուղատնտեսական արտադրանքի բացասական վարքագիծ (պահանջարկի անկում, գների նվազում, ուժեղ մրցակցություն, արտահանման արգելք և այլն)
- համայնքին մոտ գտնվող վտանգավոր արդյունաբերություն,
- վտանգավոր բնական երևույթներ, օդի, ջրի, հողի աղտոտվածություն,
- սեյսմիկ վտանգ, սեյսմիկ ռիսկի բարձր մակարդակ
- ժողովրդագրական բացասական միտումներ, արտագաղթ
- աղքատություն
- աղբավայրի բացակայության պատճառով համայնքի տարածքում բնության ու շրջակա միջավայրի աղտոտման և վնասման վտանգ
- ՏԻՄ-երի հստակ և նպատակային ծրագրերի բացակայություն

(նաև՝ կարող է լինել հնարավորությունների հակառակը)

Խոշորացված համայնքների դեպքում ՈւԹՀՎ
վերլուծություն պետք է իրականացնել ընդհանուր
համայնքի համար և յուրաքանչյուր բնակավայրի
համար՝ առանձին:

ԹԵՄԱ 3.

**Համայնքի հնգամյա
զարգացման և տարեկան
աշխատանքային ծրագրի
մշակման, քննարկման,
ընդունման և կատարման
ընթացակարգերը**

ԹԵՄԱ 3.

**Համայնքի հնգամյա զարգացման և
տարեկան աշխատանքային ծրագրի
մշակման, քննարկման, ընդունման և
կատարման ընթացակարգերը**

ԽՈՐՀՐԴԱԿՑԱԿԱՆ ՄԱՐՄԻՆ



ՀՀԶԾ մշակման նախապատրաստական աշխատանքներ, ՀՀԶԾ
նախագծի կազմում

Համաձայն «Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքի 84-րդ հոդված 1-ին մասի՝ ՀՀԶԾ կամ տարեկան բյուջեի կառավարման (կազմման, հանրային քննարկման, իրականացման (կատարման) և վերահսկման) գործընթացներում **համայնքի բնակիչների մասնակցությունն ապահովելու համար համայնքի ղեկավարի առաջարկությամբ և համայնքի ավագանու որոշմամբ ձևավորվում է համայնքի ղեկավարին կից խորհրդակցական մարմին (ԽՄ):**

ԽՄ գործունեության տեղեկատվական և մասնագիտական
ապահովումը կազմակերպում է **համայնքի աշխատակազմի**
քարտուղարը՝ անհրաժեշտության դեպքում, աշխատակազմի
բաժինների և համայնքային կազմակերպությունների
համապատասխան մասնագետների ներգրավմամբ և
մասնակցությամբ:

ՀՀԶԾ նախագծի մշակման, քննարկման և հաստատման ժամանակացույց

Ժամկետ	Աշխատանքներ	Պատասխանատու(ներ)
Շաբաթ 1		
Շաբաթ 2		
.....		
Շաբաթ 15		

ՀՀԶԾ նախագծի աշխատանքային և հանրային քննարկումների կամ բաց լսումների կազմակերպում և անցկացում, ՀՀԶԾ նախագծի լրամշակում և ամփոփում, ներկայացում ավագանուն

Համաձայն ՏԻՄ օրենքի հոդված 84-ի 2-րդ մասի, համայնքի ղեկավարը ՀՀԶԾ նախագիծը դնում է հանրային քննարկումների կամ բաց լսումների

Համայնքի
աշխատակազմ

Համայնքային
ենթակայության
կազմակերպություններ
ի ղեկավարներ

Համայնքի
ավագանու
անդամներ

Համայնքի
բնակչություն

Համայնքի
քաղաքացիական
հասարակության
ներկայացուցիչներ

Համայնքի
գործարարներ

ՀՀԶՆ նախագծի լրամշակված տարբերակը և կից փաստաթղթերը, ավագանու նիստը սկսելուց առնվազն յոթ օր առաջ ներկայացվում են ավագանու անդամներին:

ՀՀԶԾ ը ն դ ու ն ու մ

9 և ավելի ավագանու անդամ ունեցող համայնքներում ՀՀԶԾ նախագիծը նախապես քննարկվում է ավագանու իրավասու մշտական հանձնաժողովներում, մինչև 9 ավագանու անդամ ունեցող համայնքներում՝ ժամանակավոր հանձնաժողովներում

ՀՀԶԾ նախագիծը դրվում է ավագանու նիստի քննարկմանը: Նիստում այն ներկայացվում է համայնքի ղեկավարի կողմից, որպես հարակից զեկուցող, հանդես է գալիս նաև համայնքի մշտական հանձնաժողովի որոշմամբ իր կազմից ընտրված ներկայացուցիչը՝ ներկայացնելով հանձնաժողովի եզրակացությունը:

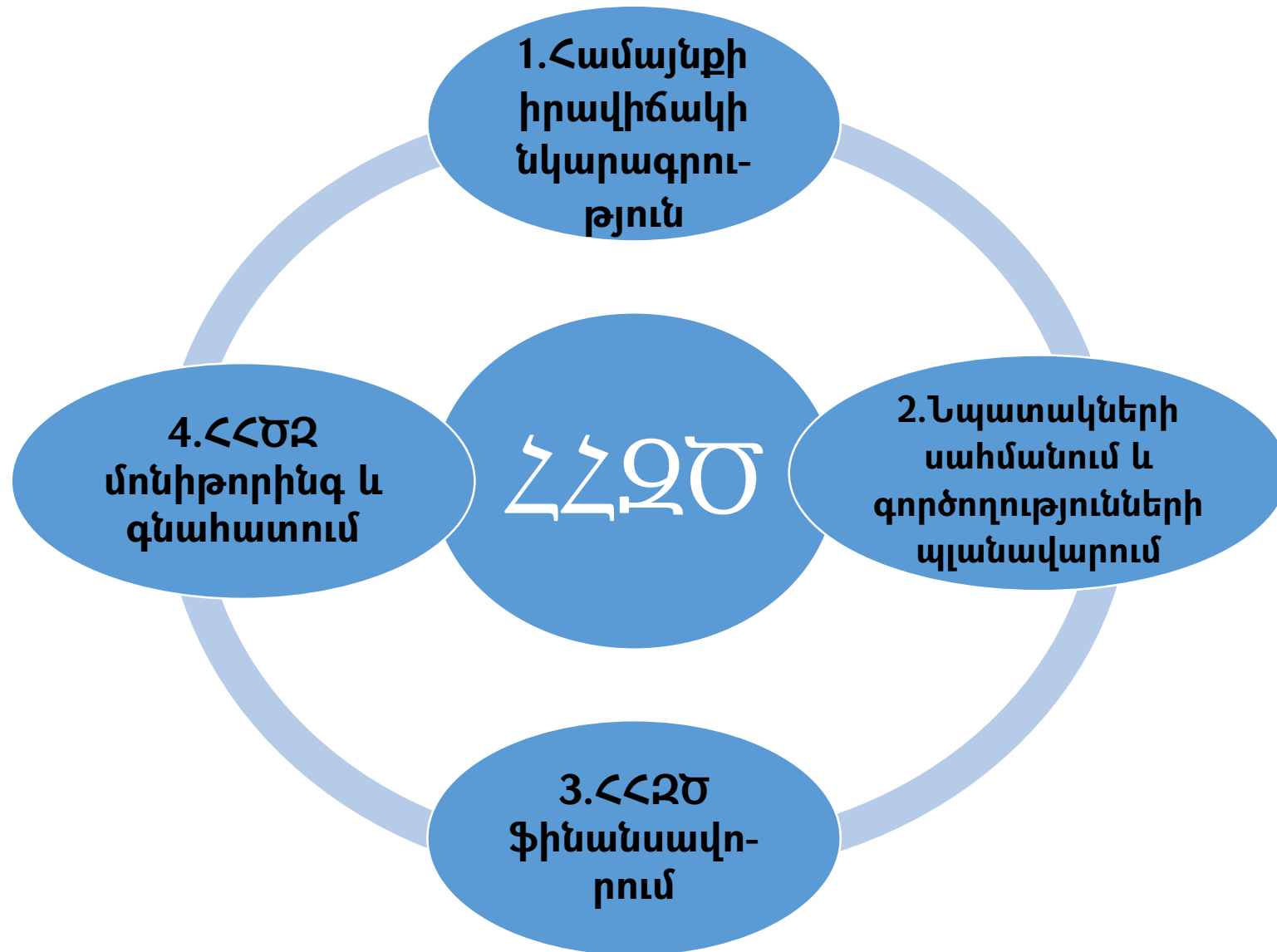
ՀՀԶԾ-ի նախագծի շուրջ կատարվում է ավագանու անդամների մտքերի փոխանակություն՝ ավագանու կանոնակարգով սահմանված կարգով:

Համայնքի ղեկավարը ՀՀԶԾ-ի նախագիծն՝ իր ընդունած փոփոխություններով կամ լրացումներով, դնում է համայնքի ավագանու քվեարկությանը:

Ավագանու որոշումն ընդունվում է նիստին ներկա ավագանու անդամների ձայների պարզ մեծամասնությամբ:

ՀՀԶԾ-ն, ավագանու հաստատումից հետո, հրապարակվում է:

ՀՀԶԾ-ը պետք է բաղկացած լինի հետևյալ չորս գլուխներից



ՀՀԶԾ նպատակների, և գործողությունների սահմանման, անհրաժեշտ ռեսուրսների հաշվարկման հերթականությունը

Նպատակների, զարգացման
տեսլականի սահմանում

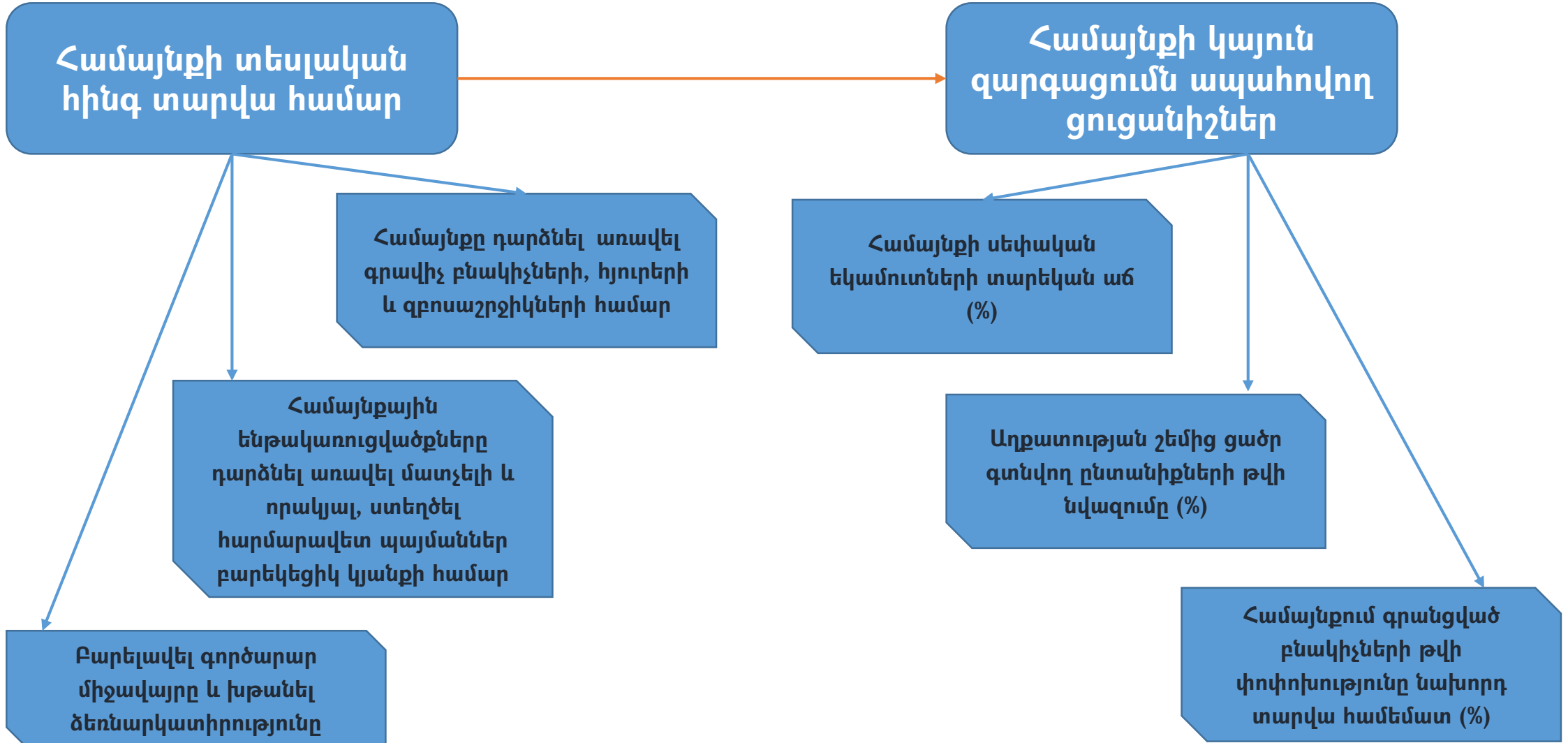


Գործողությունների
պլանավորում



Անհրաժեշտ ռեսուրսների
հաշվարկ

ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄ ԵՎ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՊԼԱՆԱՎԱՐՈՒՄ



ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԻ ԾԱՌ

ՆՊԱՏԱԿ

Խնդիր 1.

Խնդիր2.

1. 1. Ծրագիր

1. 2. Ծրագիր

1.1.1. Ենթա-
ծրագիր

1.1.2. Ենթա-
ծրագիր

1.2.1. Ենթա-
ծրագիր

1.2.2. Ենթա-
ծրագիր

Գործողություն

Միջոցառում

Գործողություն

Միջոցառում

Յուրաքանչյուր
միջոցառման համար
տրվում են
թիրախային
արժեքներ

Թիրախային արժեքներ (ցուցանիշներ)

Քանակական

Ուղղակիորեն չափելի
մեծություններ են, օրինակ՝ քանակ,
տոկոս, երկարություն,
ժամանակ/տևողություն

Որակական

Վերաբերվում են մարդկանց
գնահատականներին, վերաբերմունքին,
էմոցիաներին, օրինակ՝ մարդկանց
բավարարվածությունը որևէ
ծառայությունից

ՀՀԾ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՈՒՄ

Այս բաժնում նկարագրվում է, թե ինչ միջոցներով են ֆինանսավորվելու ՀՀԾ-ում ըդգրկված ծրագրերը: Այդ նպատակով կազմվում է ՀՀԾ ֆինանսավորման ամփոփաթերթ: Ամփոփաթերթում, մասնավորապես, առանձնացվում են ծրագրի ֆինանսավորումն ըստ հինգ տարիների և ֆինանսավորման աղբյուրները.

- Համայնքի սեփական եկամուտներ,
- Ներքին պաշտոնական դրամաշնորհներ
- Արտաքին պաշտոնական դրամաշնորհներ,
- Բարեգործություն/նվիրատվություն,
- Վարկեր/փոխառություններ,
- Համայնքների խոշորացմանն օժանդակելու նպատակով դոնոր կազմակերպությունների կողմից տրամադրված միջոցներ,
- Այլ աղբյուրներ:

Համայնքների բյուջեների ձևավորման հիմնական սկզբունքներից մեկը վերաբերում է հենց ՀՀԶԾ-ի հիման վրա համայնքային նշանակության հիմնախնդիրների լուծման համար անհրաժեշտ ֆինանսական միջոցների պլանավորմանը: Սա նշանակում է, որ համայնքի յուրաքանչյուր տարվա բյուջեի նախագծի կազմման ծրագրային հիմքը ՀՀԶԾ-ում համապատասխան տարվա համար նախատեսված ծրագրերն են, որոնց իրականացման համար դրանց բյուջեներով կամ նախահաշիվներով հաշվարկվել են համապատասխան եկամուտներ և ծախսեր:

ՀՀԾՁ ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ



Ընթացիկ կառավարման
արդյունավետ գործիք է:
Ունի **նկարագրական**
բնույթ:

Կենտրոնանում է
պատճառահետևանքային
կապերի և արդյունքների
վրա: Ունի **վերլուծական**
բնույթ:

Մոնիթորինգն իրականացվում է համապատասխան կատարողականի ցուցանիշների վերաբերյալ տեղեկություններ հավաքագրելու և **ցուցանիշների փաստացի արժեքները թիրախային արժեքների հետ համեմատելու միջոցով**: Մոնիթորինգի նպատակն է հնարավորինս արագ բացահայտել փաստացի և հնարավոր նվաճումներն ու թերացումները, ինչպես նաև խթանել դրանց շտկումն ու հաղթահարումը:

Մոնիթորինգն, առաջին հերթին, անհրաժեշտ է համայնքի ղեկավարությանը, որպեսզի հնարավոր լինի ձեռքը պահել Ծրագրի «զարկերակի» վրա:

ՀՀԶԾ մոնիթորինգի համար անհրաժեշտ է մշակել **մոնիթորինգի անձնագիր**, որը սահմանում է մոնիթորինգային ցուցանիշների հավաքագրման հաճախականությունը, աղբյուրն ու մեթոդը: Մոնիթորինգի պլանը հանդիսանում է ՀՀԶԾ անբաժան մասը: Մոնիթորինգային ցուցանիշների մասին տեղեկություններ կարելի է հավաքագրել կիսամյակային կամ տարեկան կտրվածքով:
Մոնիթորինգի հաշվետվությունը համայնքի ավագանուն պետք է ներկայացվի յուրաքանչյուր տարի, հաշվետու տարվան հաջորդող տարվա առաջին եռամսյակում:

Գնահատումն ավարտված կամ իրականացվող ծրագրի իրականացման և արդյունքների պարբերական և օբյեկտիվ ուսումնասիրություն է: Իրականացված կամ իրականացման փուլում գտնվող ծրագրերի արդյունավետության և ծախսարդյունավետության գնահատման միջոցով փորձ է արվում պատասխանել երեք հիմնական հարցի՝

- Ինչպե՞ս է ծրագիրն իրականացվել կամ իրականացվում,
- Ի՞նչ ազդեցություն է այն ապահովել,
- Արդյո՞ք ստացված արդյունքներն արդարացնում են այն ծախսերը, որոնք իրականացվել են արդյունքներն ապահովելու համար:

Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագիրը պետք է ենթարկվի **4 տարեկան (միջանկյալ) և մեկ ավարտական գնահատման**: Հինգերորդ տարվա տարեկան գնահատման փոխարեն կատարվում է առավել ամբողջական ավարտական (հնգամյա) գնահատում: **Գնահատման արդյունքները ներառվում են հնգամյա զարգացման ծրագրի իրականացման վերաբերյալ հաշվետվությունում, որը ներկայացվում է մինչև հաշվետու տարվան հաջորդող տարվա մարտի 1-ը՝ բյուջեի կատարման տարեկան հաշվետվության հետ միաժամանակ:**

ՀՀԶԾ մոնիթորինգն ու գնահատումն
իրականացվում է համայնքի ղեկավարին կից
խորհրդատվական մարմնի, համապատասխան
ոլորտային աշխատանքային խմբերի և համայնքի
աշխատակազմի կառուցվածքային
ստորաբաժանումների աշխատակիցների միջոցով:

**ՀՀԶԾ-ի մշակման և կառավարման մեթոդական
ցուցումները տեղադրված են ՀՀ ՏԿԵՆ
պաշտոնական կայքում՝ <https://mtad.am/>**

ՏԱՊ-ը համայնքում առկա ֆինանսական, վարչական, մարդկային և սոցիալական
ռեսուրսները կամ կապիտալները

կառավարելու գործիք է:

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՏԱՐԵԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ՊԼԱՆԸ

մշակվում և հաստատվում է համայնքի ավագանու կողմից հաստատված

ՀՀՁԾ-ի հիման վրա՝ տվյալ տարվա ընթացքում համայնքի

տնտեսական, սոցիալական, մշակութային, բնապահպանական և այլ

ծրագրերի ու միջոցառումների պլանավորման, իրականացման և

վերահսկման գործընթացներն առավել նպատակային ու

արդյունքահենք կազմակերպելու համար:

ՏԱՊ-ՈՒՄ ԸՆԴԳՐԿՎՈՒՄ ԵՆ ՀԱՄԱՅՆՔՈՒՄ ԻՐԱԿԱՆԱՑՎՈՂ՝

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԲՅՈՒՋԵԻՑ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՎՈՂ ԾՐԱԳՐԵՐԸ

ԱՅԼ ԱՂԲՅՈՒՐՆԵՐԻՑ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՎՈՂ ԾՐԱԳՐԵՐԸ

ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՈՒՄ ՉՊԱՀԱՆՁՈՂ ԾՐԱԳՐԵՐԸ

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԵՆԹԱԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔՆԵՐԻ ՊԱՀՊԱՆՄԱՆ, ՇԱՀԱԳՈՐԾՄԱՆ ԵՎ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԸ

ՀԱՄԱՅՆՔԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՄԱՏՈՒՑՄԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԸ

ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՄԻՋՈՑՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԸ

ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԸ

ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՆԵՐԴՐՈՒՄԱՅԻՆ ԾՐԱԳՐԵՐԸ

ՔԱՂԱՔԱՑԻԱԿԱՆ ՀԱՍԱՐԱԿՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՄԱՍՆԱՎՈՐ ՀԱՏՎԱԾԻ ԱԶԱԿՑՈՒԹՅԱՄԲ ԵՎ ԱՅԼ ԾՐԱԳՐԵՐԸ

ՏԱՊ-ի իրականացումը

ՏԱՊ-ի իրականացումը սերտորեն կապված է համայնքի բյուջեի մշակման և իրականացման հետ: Համայնքի տվյալ տարվա բյուջեի նախագծի կազմման ծրագրային հիմքը ՏԱՊ-ում նախատեսված ոլորտային ծրագրերն են:

ՏԱՊ-ի իրականացման ընդհանուր պատասխանատուն համայնքի ղեկավարն է:

- **2017թ.** «Համայնքների ֆինանսիստների միավորում» հասարակական կազմակերպության կողմից մշակվեց **համայնքի ՏԱՊ-ի մշակման մեթոդական ուղեցույցը:**
- **2019թ.** ՀՀ տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների նախարարության և Գերմանիայի միջազգային համագործակցության ընկերության (ԳՄՀԸ/GIZ) «Լավ կառավարում հանուն տեղական զարգացման Հարավային Կովկասում» ծրագրի հետ համագործակցության շրջանակներում՝ մշակվել է համայնքի ՏԱՊ-ի կազմման **EXCEL ծրագրով** ստեղծված էլեկտրոնային գործիքը (Գործիք) և Գործիքի լրացման ուղեցույցը:

**Ուղեցույցները տեղադրված են ՀՀ ՏԿԵՆ
պաշտոնական կայքում՝ <https://mtad.am/>**

ԹԵՄԱ 4.



ԹԵՄԱ 4.

**Համայնքի տնտեսական
զարգացման գործընթացներում՝ ՀՀ
ներպետական օրենսդրությամբ
ավագանուն վերապահված
լիազորությունները**

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԿԱՅՈՒՆ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄԸ ԵՎ ՁԵՌՆԱՐԿԱՏԻՐՈՒԹՅԱՆ ԽԹԱՆՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՊԱՐՏԱԴԻՐ ԽՆԴԻՐՆԵՐ

**«Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքով սահմանված համայնքի
պարտադիր խնդիրներից են՝**

- համայնքի կայուն զարգացումը.
- գործարար միջավայրի բարելավումը և ձեռնարկատիրության խթանումը:

Համայնքի տնտեսական զարգացման գործընթացներում համայնքի ավագանին՝

- ✓ օրենքով սահմանված կարգով որոշում է կայացնում համայնքային հիմնարկների, համայնքի մասնակցությամբ առևտրային և ոչ առևտրային կազմակերպությունների հիմնադրման, վերակազմակերպման կամ լուծարման մասին.
- ✓ օրենքով սահմանված կարգով և դեպքերում հաստատում է համայնքի մասնակցությամբ առևտրային կազմակերպությունների կոլեգիալ կառավարման մարմինների և վերստուգիչ մարմինների կազմերը: Այդ մարմիններում ավագանու առաջադրած ներկայացուցիչների թիվը կարող է լինել միայն դրանց կազմի թվի կեսից պակաս.
- ✓ հաստատում է համայնքային մասհանումների ծախսման ծրագրերը, դրանցում առաջարկվող փոփոխությունները և վերահսկում դրանց իրականացումը:

ՀԱՆՐԱՊԵՏԱԿԱՆ ԹՅՈՒՆ